



salva

**Apertura y familia:
equilibrio para una trayectoria sostenible**

Caso elaborado por Cristina Iturrioz y Cristina Aragón para Fundación Antonio Aranzábal y Deusto Business School. Las autoras agradecen su colaboración a la empresa y en particular a Jaime Llordés, David Llordes y Lourdes Fernández por su participación en el proyecto. La aprobación de la versión final del caso tuvo lugar el 19 de marzo de 2017.

Fundación Antonio Aranzábal
Donostia-San Sebastián, 2017
ISBN: 978-84-697-3455-1

Por favor, cite la obra empleando la siguiente referencia:

Aragón, C. e Iturrioz, C. (2017) *Salva Group. Colección de Empresas Familiares Longevas - Segunda Colección*, Fundación Antonio Aranzábal, San Sebastián.

Habíamos visto la empresa mil veces al pasar hacia Francia y conocíamos el trayecto para llegar a ella. Sin embargo, por un conjunto de imponderables, temíamos llegar tarde a nuestra cita. Por ello, cuando tras anunciar nuestra llegada, la barrera se elevó, observamos que aún no era la hora y aparcamos con alivio el sencillo Citroën C3 en la zona de visitantes. Al calor del soleado día de mayo, el vehículo parecía uno de los hornos que la empresa que visitábamos fabrica en sus instalaciones de Lezo. En la puerta de entrada, una persona de la empresa nos esperaba para recibirnos y pedirnos que nos identificásemos siguiendo el protocolo de seguridad. Mientras de forma alternativa cumplimentamos el formulario, observamos en la entrada, los paneles y mapas que evidencian la presencia a lo largo del mundo de esta empresa cuyos orígenes se sitúan hace más de setenta años en San Sebastián...

Los orígenes

Estando la guerra de por medio, Jaime Llordés padre, desplazado de su tierra natal Cataluña y enfermo de pleura, es ingresado en el Hospital de Donostia. Tras unos meses de recuperación y con el apoyo de una importante comunidad catalana afincada en San Sebastián, se dedica a lo que se le daba mejor, reparar mecanismos, en este caso coches usados, que recuperaba para enviarlos a Cataluña donde se vendían a buen precio. Pronto conoció a la que iba a ser su esposa, que trabajaba como sastra cerca del taller de Jaime. En unos años ambos decidieron abrir un pequeño despacho de pasteles, que vendía el producto de un obrador que suministraba a distintas pastelerías de la ciudad. En un primer momento, abrieron el establecimiento en la calle Marina y posteriormente, pasaron a uno de mayor tamaño en la calle Puerto. Un buen día, decidieron ampliar la gama de productos que vendían. Para ello, Jaime, gracias a su habilidad innata de mecánico aventajado, desarrolló un horno eléctrico artesano que les permitió tostar cacahuetes y así empezó una nueva aventura.

Este primer horno nunca tostó cacahuetes. En cuanto lo vio el panadero dueño del obrador se lo compró y le encargó otros más para poder mejorar el equipamiento de su obrador. La escasez de maquinaria en aquella época hizo que en poco tiempo, Jaime se enfrentase a una demanda no esperada de hornos eléctricos.

A Jaime se le unió pronto su hermano Juan Llordés que vivía con su familia en Cataluña y ambos empezaron a trabajar juntos. En 1941 fundaron Hornos Salva, cuyo objeto social era la fabricación y venta de hornos eléctricos para pastelería.

No tardaron mucho en ampliar su oferta. Además de hornos eléctricos, empezaron a fabricar material de cocina que respondía a las demandas que les llegaban del mundo pastelero tan necesitado de sofisticar sus herramientas de trabajo diario. Así, añadieron a su oferta la fabricación de sartenes de cobre con resistencias eléctricas que permitían elaborar cremas para pastelería sin sufrir tanto calor y sin quemarlas por la parte superior. Esta sería la primera de una serie de nuevos productos que supuso una nueva etapa en el sector pastelero.

Junto a la sartén con resistencias, desarrollaron las ollas eléctricas y otros utensilios. En esos años hasta 1950 aproximadamente fabricaron y vendieron más de 20.000 sartenes eléctricas, distribuidas por toda la zona norte de España. La invención de las cocinas de gas por parte de Fagor, acabó con toda esta iniciativa de desarrollo de material doméstico eléctrico, y los hermanos decidieron abandonar esa línea de trabajo.

Sin embargo, los beneficios de esa actividad les permitieron invertir en 1954 en un terreno y construir una primera planta de 400 metros cuadrados que localizó a Hornos Salva en Lezo. La elección del lugar fue muy meditada, la llegada del topo, la cercanía de la línea de RENFE y el acceso por carretera, fueron los criterios clave. Decisión sin duda acertada ya que tras más de 60 años la empresa, aunque con sucesivas ampliaciones sigue en el mismo enclave.

Ilustración 1. La planta de Salva Group en sus inicios y actualmente



Fuente: Salva Industrial

Con las nuevas instalaciones, el foco de la empresa se aclaró. Jaime y Juan decidieron abandonar totalmente el sector doméstico y centrarse únicamente en hornos eléctricos para pastelería.

- *“Tengo recuerdo de que fueron años buenos, el sector estaba en crecimiento y había oportunidades y toda la familia nos volcábamos en la empresa”* – recuerda Jaime Llordés hijo, actual Presidente de Salva Group.

25 años, empresa de hermanos y, medio siglo, empresa de primos

Jaime y Juan Llordés tenían bien repartidos sus papeles en la empresa y entre los dos hermanos se compartía trabajo y pasión por el negocio.

- *“Reinversión constante, la familia sosteniendo la empresa, esa era la realidad. En el tiempo de mi padre, no teníamos un jornal que llegara a casa. Los trabajadores cobraban y nosotros trabajábamos como el que más, sin mirar. La empresa y su desarrollo eran lo primero”*-recuerda Jaime Llordés hijo, actual Presidente de Salva Group.

A principios de los años 50, se fue incorporando progresivamente la segunda generación. En el caso de Jaime Llordés, de sus tres hijos, Jaime Llordés hijo se incorporó al negocio, mientras su hermana tomaba otro camino y su hermano tras una primera incursión en la empresa familiar, también salía de la misma. Por parte de Juan Llordés, sus cuatro hijos accedieron a la empresa: tanto Luis como José Llordés, en la dirección de las áreas comercial y producción respectivamente, y el resto de hermanos, Alberto y Teresa como responsable de I+D y facturación, respectivamente.

En 1971 fallece Jaime Llordés padre. Ante la falta de uno de los fundadores, la segunda generación accede a la propiedad la empresa y, al poco tiempo, en 1973, se constituye en sociedad anónima. Entre los tres primos que ya estaban trabajando en la dirección de la empresa deciden asumir una nueva etapa con un nuevo liderazgo, en este caso, compartido por Jaime Llordés hijo, Luis Llordés y José Llordés. A este triunvirato llega la familia tras la participación, durante un breve período de tiempo, de un gerente externo que no resultó adecuada.

Entre los tres primos se hizo un reparto claro de ámbitos de decisión, Jaime en los mercados exteriores y ejerciendo la gerencia de la empresa, Luis en todo el área comercial y José dirigiendo la producción del negocio. La clara separación de funciones permitió que esta empresa de primos funcionase durante medio siglo. Valores como el respeto mutuo, el consenso en las decisiones importantes, la apertura a consejos externos y, sobre todo, el compromiso con el negocio familiar por encima de intereses particulares, fueron las claves de esta gobernanza compartida entre los tres primos.

Cuando entre los tres directivos familiares había divergencias de criterio naturales, se imponía la razón y la empresa era la prioridad, frente a cualquier otro parámetro. Mantener los aspectos familiares al margen de las decisiones empresariales, se reveló clave para la buena convivencia de ambas realidades.

Ante la incorporación de familiares a la propiedad, se planteó la necesidad de profesionalizar la relación de la familia con la empresa. Para ello, en el año 2001 se creó el Consejo de Familia, con objeto de dar un paso más en el gobierno de la familia y reunir a todos los accionistas miembros de la familia.

- *“Hoy podemos decir que este proceso ha servido para que la familia esté más unida, se pueda hablar de los problemas, para que esté más implicada,... en concreto, veo muy positivo el papel del Consejo de Familia. Lo cierto es que siempre lo he visto claro y he sido partidario de ello”.* – David Llordes, Director General de Salva Group y miembro de la tercera generación.

Los primeros años de funcionamiento de este Consejo fue dinamizado por los propios consejeros familiares, pero a partir del año 2007, se ayudaron por una consultora experta en empresa familiar para guiar el trabajo del Consejo de Familia. Desde ese momento hasta la actualidad, este Consejo ha participado en la realización del Protocolo Familiar, cuya primera versión se firmó en 2011. A raíz de este conjunto consensuado de acuerdos, se decidió constituir un Consejo de Familia menos amplio, con ocho miembros de la familia representantes de todo el accionariado familiar.

- *“Las relaciones entre los accionistas familiares mayoritarios han mejorado mucho y podemos decir que todos remamos en la misma dirección que es lo más importante en un negocio”* – recalca David Llordés, Director General de Salva Group.

Asimismo, fue en el año 2009 cuando se decidió incorporar al Consejo de Administración, miembros de la familia de la tercera generación como oyentes, para asegurar la continuidad de la saga familiar. Con ello se pretende entrenar, formar y profundizar en la vinculación con la empresa de los que serán sus futuros consejeros.

- *“La incorporación de la tercera generación se está realizando de forma ordenada. Está previsto que tras un periodo mínimo de cinco años de participar como oyentes en el consejo, algunos de ellos puedan pasar a ser miembros de pleno derecho del Consejo de Administración. En los próximos años los órganos de gobierno y dirección sólo tendrán miembros de la tercera generación y los independientes, por lo que es fundamental su preparación”*- explica David Llordés, Director General de Salva Group.

Propiedad, Gobierno y Dirección: equilibrio entre familia y externos

Pero volvamos unos años atrás, a principios de la década de los setenta. Fue en aquel momento cuando se dio el primer hito relevante de la apertura de la empresa a externos a la familia. La familia era importante, la empresa era importante, y mantener ambas en buen estado de salud era la principal preocupación. Por ello, es en este momento en 1971 cuando comienza una nueva fase donde junto al núcleo familiar, hay externos que van a jugar un papel muy relevante en la trayectoria del negocio.

Este primer paso se dio en el Gobierno de la empresa. Cuando los tres primos decidieron llevar la dirección de la empresa, también de mutuo acuerdo decidieron que necesitaban apoyo experto externo. Fruto de este consenso, se incorporó a lo que pudiera ser un incipiente Consejo de Administración, un consejero externo, Jesús María Alkain Martikorena, un economista y político muy reputado que fue el primer alcalde de la democracia de la ciudad de San Sebastián durante la primera legislatura (1979-1983).

- *“Alkain tuvo un papel fundamental para la empresa y para la familia. Desde que falleció mi padre hasta su propio fallecimiento, en el año 2001, Jesús Mari estuvo a nuestro lado aconsejándonos”* – señala Jaime Llordés hijo, actual Presidente de Salva Group.

Fue precisamente en ese año 2001, en que se incorporaron al Consejo de Administración dos nuevos consejeros independientes, Pili Amilibia y Juan José de Lama, ambos con un papel relevante en la evolución de la empresa. Desde entonces hasta la actualidad, el Consejo tiene una actividad regular con aproximadamente diez reuniones a lo largo del año. En contra de las recomendaciones de composición del Consejo de Administración que aconsejan un número impar de consejeros, en Salva, cuatro han sido los consejeros en este período. La necesaria búsqueda del consenso en las decisiones en estas condiciones ha acabado siendo uno de sus puntos fuertes, evitando de forma intencionada tener que llegar a las votaciones.

Los consejeros independientes se han ido renovando por edad. En 2016, hay cuatro consejeros, de los cuales dos son miembros de la familia y dos son independientes, a los que se suman otros cuatro miembros de la familia que participan en el órgano colegiado en calidad de oyentes. Está previsto que en unos pocos años el número de consejeros aumente a seis o siete, siendo dos de ellos independientes.

Esta apertura en los órganos de gobierno tiene su paralelismo en la composición de la propiedad de la empresa. En concreto, la Junta General de Accionistas se reúne anualmente convocando a la misma a más de treinta accionistas individuales. Aunque pudiera parecer lo contrario, la dispersión del accionariado no es tal, ya que el 90% del capital está representado en el Consejo de Administración.

Este proceso arrancado desde hace más de cuatro décadas, se impulsa con el salto de la segunda a la tercera generación. La segunda generación deja el día a día de la empresa y la tercera generación, más amplia y con relaciones menos consolidadas, hace más complicado el gobierno de la familia. Esta dificultad no ha impedido la toma de decisiones y lo positivo es cómo se ha hecho. En un momento clave de incorporación de la tercera generación, las personas involucradas, tanto las salientes como las entrantes, han tenido la voluntad de desarrollar el proceso de forma ordenada.

- *“Considero que es clave en el éxito de este proceso la voluntad de las personas implicadas de querer hacerlo; la elección del momento oportuno, es decir, cuando puede haber una necesidad de formalización ante la proximidad de un cambio intergeneracional; y el hecho de que haya un valedor, que consiga unir voluntades”* – David Llordes, Director General de Salva Group.

Como no podía ser de otra forma, la apertura del negocio familiar a externos además de en los órganos de gobierno y de propiedad, ha tenido lugar en la dirección de la empresa. Salvo en la etapa de la primera generación, 1943-1973, en la que los únicos directivos eran los dos fundadores, Jaime y Juan Llordés, en el resto de etapas y de forma creciente, externos a la familia empresaria han tenido su espacio.

Hasta 2003, la mayoría de los directivos eran miembros de la familia, de hecho, sólo había un directivo externo. Sin embargo, en 2004 se contrató a un director general no familiar que lideró la empresa durante una década, hasta el año 2014. Fue un período de profunda recesión económica, en el que la demanda cayó de forma muy importante y la empresa tuvo que acometer profundos cambios estructurales.

- *“El Director General tuvo un papel muy importante estos años, tuvo que asumir decisiones que supusieron transformaciones que resultaron necesarias para sobrevivir en la dura coyuntura. La familia estuvimos apoyándole durante su periodo, es importante la generosidad por parte de todos para apoyarnos mutuamente.”* – recordaba Jaime Llordés, Presidente de Salva Group.

A partir de la contratación del Director General externo, se produjeron grandes cambios en el equipo directivo. En el periodo 2005-2014 el Comité de Dirección pasó a estar compuesto por seis directivos no familiares y sólo un directivo miembro de la familia, el que sería nombrado Director General en el año 2014, David Llordés, hijo de José Llordés.

- *“El proyecto de empresa tiene que ser compartido por accionistas, consejo de administración, consejo de familia y equipo directivo para lograr tener éxito en el mercado. La pelea para sobrevivir no debe estar en el interior de la empresa, sino en el exterior, en el mercado contra la competencia”* - señala David Llordés, Director General de Salva Group.

Tabla 1. Hitos en el Gobierno y Dirección del Grupo Salva Industrial S.A.

| | |
|-----------|---|
| 1943 | Jaime y Juan Llordés comienzan su actividad de fabricación de hornos en un local de San Sebastián y se funda la empresa Hornos Salva. |
| 1956 | Hornos Salva traslada su actividad a la planta de Lezo, su ubicación actual. |
| 1956-1973 | Se incorporan hasta ocho miembros de la segunda generación a trabajar en la empresa |
| 1973 | Fundan Salva Industrial, S.A. y se constituye su Consejo de Administración con cinco miembros: tres miembros de la segunda generación, un directivo de la empresa que también es accionista y un consejero independiente. |
| 1975 | Jaime Llordés hijo es nombrado gerente de la empresa con 32 años. |
| 1990-2000 | Se van incorporando miembros de la tercera generación a trabajar en la empresa. |
| 2001 | Se modifica el Consejo de Administración pasando a estar constituido por 2 dominicales y 2 independientes. |
| 2001 | Se constituye el Consejo de Familia. |
| 2004 | Se nombra a un gerente externo ante la jubilación de Jaime Llordés |
| 2007-2008 | Se realiza un diagnóstico de la sucesión en la empresa familiar |
| 2011 | Se firma el Protocolo de Empresa Familiar |
| 2011-2014 | Se van incorporando miembros de la familia de tercera generación como oyentes al Consejo de Administración |
| 2014 | Se nombra a David Llordés gerente de la empresa ante la jubilación del gerente externo |
| 2016 | Ampliación de 2 consejeros familiares en el Consejo de Administración |

Fuente: Salva Group

Innovación de producto y diversificación de mercados

Desde sus orígenes, Salva fabricaba hornos de tamaño pequeño y mediano, con un máximo de dos cámaras, y los hornos de gran tamaño eran suministrados por los competidores suecos, con hornos de hasta cinco cámaras.

1971 fue un año decisivo para la empresa. Además de los cambios en el gobierno y dirección que en este año tuvieron lugar, como el pase del liderazgo a la segunda generación de la familia, ese año Salva creó un tipo de horno novedoso para el sector, el denominado horno modular.

Ilustración 2. Primeros hornos modulares diseñados por Salva industrial



Fuente: Salva Industrial

Ante la necesidad de uno de sus clientes, que les solicitaba un horno de gran dimensión, y tras algunos ensayos, optaron por combinar hornos de menor tamaño como módulos integrables. Esta idea permitía ofertar un horno de gran dimensión. Y así, nacieron los hornos modulares.

- *“La pena es que no lo patentamos, porque fue una verdadera innovación, muy sencilla de desarrollar y que sin embargo dio una flexibilidad muy amplia a nuestra oferta y permitió resolver necesidades de muchos clientes hasta el día de hoy. Muchas veces la innovación está en pequeños clicks que cambian el concepto de lo que la empresa hace.”*- recuerda Jaime Llordés hijo.

Los años ochenta fueron fabulosos para la empresa. Esta década brindó distintas oportunidades que la empresa supo aprovechar bien. El mercado mexicano fue un *boom* en aquellos años, hasta que una recesión cambió la tendencia. En Estados Unidos, la venta de hornos Salva aportó mucho negocio en la segunda mitad de la década de los ochenta.

- *“Los denominados bagles necesitaban ser escaldados antes de meter al horno. Pero descubrimos que nuestros hornos, al contrario que los que se fabricaban en Estados Unidos, permitían tener un grado de humedad tal, que evitaban tener que escaldar los bagles. Fueron un auténtico éxito en ventas en Estados Unidos durante un tiempo”*- recordaba con satisfacción Jaime Llordés hijo.

Todas estas oportunidades, llevaron a que por primera vez desde su creación, en el año 1984, se planteara un discreto reparto de beneficios al accionariado que durante tantos años había apoyado el proyecto empresarial.

La diversificación de producto explotó a finales de la década de los ochenta, cuando se compraron dos empresas que fabricaban productos relacionados, Inmaser en primer lugar y, posteriormente, Solvilla. Estas dos adquisiciones le dieron acceso a la maquinaria de frío y en la maquinaria básica para panadería. Asimismo, alianzas con otras empresas catalanas le permitieron aumentar la gama de productos, con amasadoras, cámaras de reposo, etc.

En cuanto a los sectores clientes, a lo largo de su trayectoria, Salva se ha orientado al sector del pan principalmente. La empresa, que nació para el mundo de la pastelería, en cuanto se liberalizó el mercado del pan en 1975 vio la oportunidad de negocio y se dirigió al panadero artesano. El sector del pan artesano, que ha pasado por buenas épocas, está ahora en declive moderado, amenazado por la fabricación industrial a la que Salva no se dirige.

- *“Nuestros hornos cuidan la elaboración del pan y esto lleva ciertos estándares y cierto tiempo, por ello, mientras que nuestros hornos pueden fabricar 1.500 piezas por hora, la panadería industrial trabaja con hornos que fabrican 20.000 piezas por hora, es un mundo diferente. La panadería industrial está matando el pan artesano.”*- explica Jaime Llordés, hijo.

Tabla 2. Hitos en el desarrollo de productos y mercados de Salva Group

| | |
|------|---|
| 1943 | Jaime y Juan Llordés comienzan su actividad de fabricación de hornos en un local de San Sebastián y se funda la empresa Hornos Salva. |
| 1968 | Lanzamiento del primer Horno Modular en el mercado español. |
| 1972 | Presentación en la feria internacional de la IBA del primer horno ventilado Kwik-co. |
| 1978 | Incorporación al grupo de DICOEL, fabricante de equipos electrónicos. |
| 1982 | Lanzamiento de Horno Rotativo Sirocco. |
| 1988 | Se incorpora al grupo Inmaser, fabricante de Armarios de Fermentación. Comienza el desarrollo y fabricación de Armarios de Fermentación. |
| 1994 | Apertura de la filial en Francia. |
| 1994 | Incorporación al grupo de Solvilla, fabricante de maquinaria para el tratamiento de la masa. Comienza el desarrollo y fabricación de Maquinaria para el tratamiento de la masa. |
| 1999 | Apertura de la filial en Chile. |
| 2000 | Lanzamiento del horno ciclotérmico Magma. |
| 2006 | Lanzamiento de la gama SALVA MASTER CHEF al mercado Internacional. |

Fuente: Grupo Salva

En los malos momentos, la internacionalización y las inversiones, ¿son la salvación?

Tras una época de crecimiento, el Consejo de Administración decidió en 2004 emprender una serie de inversiones para ampliar la planta productiva. Fue una decisión importante, para la cual la empresa disponía de los medios necesarios y que le permitió alcanzar una eficiencia y capacidad productiva que fueron clave en los momentos de crisis.

Sin embargo, la reducción de los mercados y los competidores que trajo consigo la crisis provocó que siendo condición necesaria la competitividad del producto, ésta no resultara suficiente. Fruto de esta exigencia, el número de empresas operando en el mercado quedó mermado pasando de las sesenta empresas que existían en el 2000 en España, a las diez que operan en la actualidad.

Conscientes de la complejidad de la situación, la estrategia de Salva Group en estos años es doble: incorporar mejoras al producto que permitan mantener ventas en el mercado nacional y una estrategia de internacionalización en dos tiempos, en primer lugar, una política de redimensionamiento para, en un segundo momento, pasar a una estrategia de internacionalización.

En primer lugar, los desarrollos de producto han estado dirigidos a adecuar el producto para hacerlo más atractivo en el mercado nacional. En este tiempo, para estas innovaciones han contado con el apoyo del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), con quien han desarrollado más de una docena de proyectos. En particular, se han mejorado las prestaciones y la imagen y diseño del producto. Salva compete en un segmento Premium en el que el nivel de calidad es el de un horno alemán, pero con precios más competitivos que los germanos.

- *“En los proyectos de I+D colaboramos con otras empresa, con proveedores de paneles electrónicos con proveedores de componentes (resistencia, manilla, cristal) y puntualmente con centros tecnológicos” - David Llordes, Director General.*

Además de las innovaciones de producto, Salva consolida su imagen de marca completando su oferta. Consciente de que su fortaleza radica en la fabricación de hornos, la empresa no quiere que esta se convierta en limitación. Por ello, se plantea una iniciativa para complementar esta oferta con otras máquinas. Esta estrategia le permite tener una imagen de empresa generalista que consigue gracias al desarrollo de alianzas. Para ello, se monitorizó el mercado y se contactó con distintas organizaciones a las que conocían por su experiencia en el sector. De esta forma, se identificaron dos empresas catalanas a las que, a principios de los años 2010 se les propone una alianza, con el fin de incorporar a la oferta de Salva amasadoras y máquinas de panadería. El acuerdo permite la comercialización de una producción especializada de tres socios bajo un concepto de proveedor integral de servicios.

En segundo lugar, en relación a la estrategia de internacionalización, es importante señalar que la internacionalización no se inició con la crisis, sino mucho antes. De hecho, hace ya cuarenta años que Salva internacionalizaba sus productos y ha sido fruto de ese trabajo constante que en la crisis ha podido, con la redirección necesaria, aprovechar el impulso dado y continuar con el proceso de internacionalización.

- *“Desde 1971 o 1972, la empresa tenía ya a un tal señor Winterford que hablando inglés perfectamente, ayudaba a abrir mercados en Europa y fuera de Europa (países árabes, Asia,...). Porque se hicieron bien las cosas desde los años setenta, se puede decir que no se ha exportado por la crisis, sino desde hace tiempo. Por ejemplo, Alemania ha costado porque al alemán le gusta comprar alemán. Nos ha costado muchos años de “pico y pala”. Hace más de diez años, ya con Peio Lacarta, que hablaba un alemán perfecto se empezó la introducción en este mercado. Al principio, viajaba con el director comercial y luego él solo. Poco después cogió un representante y luego otros más en las 4-5 regiones de Alemania y ahora nos va bastante bien. Allí se vende a panaderos y distribuidores. Es un país en el que ha costado mucho entrar.”* –Lourdes Fernández, Export Assistant.

A pesar de estos avances, la actual crisis ha exigido cambios y estos se han abordado en dos tiempos. En el primer momento, el Director General tomó varias decisiones en el ámbito de la internacionalización. Por un lado, eliminó las delegaciones existentes. Entre ellas, la delegación más importante era Salva Francia, que en el momento de la crisis daba empleo a cincuenta personas. Fruto de esta política, la plantilla en Francia se redujo a cinco personas y se trajo la actividad de la filial a la central en Lezo. Por otro lado, generó un aumento de estructura comercial, con un reparto del globo en zonas y seis Export Area Managers dedicados a cada una de ellas. La ampliación de la fuerza de ventas se realizó de forma individualizada para cada país o región aprovechando las oportunidades e idiosincrasia de cada contexto.

- *“Antes de la crisis teníamos cuatro comerciales en exportación. Hoy son treinta los comerciales en esta área bajo la responsabilidad de cuatro Export Area Managers. El equipo de Export Area Managers está formado por dos españoles, un bielorruso y una francesa y se reparten las áreas en función de su experiencia, género y conocimiento. Cada uno de ellos tiene personas en países destino”* – David Llordes, Director General de Salva Group.

En el año 2010 se empezó a buscar comerciales locales en los países de destino de interés para Salva, es decir, aquellos donde se habían identificado oportunidades. Como consecuencia de esta iniciativa se contrataron tres comerciales alemanes; un comercial en Inglaterra; y en Italia, que es un mercado donde el pan artesano es relevante, están abordando la contratación de una persona con experiencia en el sector. Sin embargo, en Francia, su segundo mercado en

ventas y el primero en las ventas internacionales, cuentan desde 1994 con una filial y se apoyaron en la misma para intensificar sus ventas.

- *“Nuestros avances en esta línea, se deciden caso a caso por la diversidad de requisitos y de situaciones. Por ejemplo, en Gran Bretaña tenemos un comercial porque, al vender a más de veinte clientes, tenemos masa crítica para hacerlo y en Italia hemos identificado a un comercial de cincuenta y nueve años que conoce el sector y puede ser una persona de gran interés para nosotros.”* – David Llordes, Director General de Salva Group.

En el Middle East también ha tenido que crear una filial que pudiera contratar desde el mismo país a la persona elegida por Salva, en este caso un egipcio, para desarrollar las labores comerciales en esa zona. Sin embargo, en Australia, que es el tercer país en ventas para Salva, no disponen de red comercial porque cuentan con un buen distribuidor. En Chile se contrató a una persona para que llevase los mercados de Argentina, Chile, Paraguay, Perú y Uruguay. En Asia, que se ha convertido en un área muy importante, la empresa cuenta con cuatro representantes. En los últimos seis años, a raíz de la crisis, se ha aumentado la estructura comercial para abordar esta área.

- *“En la India, ya se vendía antes de la crisis, pero es un país muy caótico. Su manera de trabajar es muy propia, muy suya y difícil de entender para alguien que no es de allí. Necesitábamos a alguien allí con la misma estructura mental. Desde 2013, es un representante que sólo vende para Salva. Esta persona también lleva Sri Lanka, Bangladesh y Paquistán. Esta forma de actuar nos ha permitido no sólo tener la mentalidad, la cultura y el conocimiento, sino la cercanía necesaria para conocer al cliente y darle un buen servicio de asistencia técnica allí, evitando que el técnico de Salva se traslade a la India. En China tenemos también otra representante, en Filipinas hay un chico de aquí Mikel Larrañaga, que lleva Filipinas, Corea y Japón; y con base en Singapur hay una representante, que también lleva Vietnam, Indonesia,...”* –Lourdes Fernández, Export Assistant.

De forma adicional, la empresa amplió la presencia en ferias internacionales, estando en la actualidad Salva presente en aproximadamente quince ferias del sector por todo el mundo. Ejemplo del éxito de estos procesos es que la empresa ha sido galardonada recientemente con el premio de desarrollo de producto en la Feria World Food del Middle East, por un horno de convención, un horno de aire.

Esta relación de canales en la venta internacional no siempre es tan diversa, depende del tipo de cliente. En el caso de los hoteles, la empresa se dirige a los clientes potenciales a través del distribuidor. Asimismo, su relación con la gran distribución es directa.

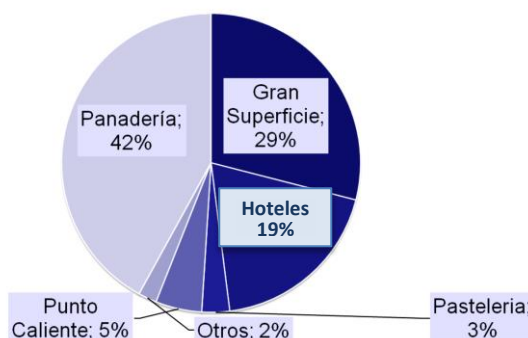
Gracias a esta estrategia internacional, se ha pasado de vender un 70% en el mercado nacional un 30% en el mercado internacional a incrementar en un 50% las ventas del sector internacional, de manera que hoy se ha invertido la proporción de ventas nacionales e

internacionales respecto de la situación anterior a la crisis. De esta forma, la facturación es en un 30% nacional y en un 70% internacional.

- *“Durante la crisis, la gran superficie ha sido una tabla de salvación y la hostelería está en alza, pero hay que cuidar a nuestro mercado natural que es el panadero artesano pequeño que todos conocemos y al panadero mediano, empresas como Ogiberri en Gipuzkoa con los que nos relacionamos directamente. Nuestra red comercial es muy potente y la panadería artesana le resulta más difícil al distribuidor; sin embargo, en el mundo de la hostelería dependemos del distribuidor que no nos es fiel y donde la competencia es global”* - señala Jaime Llordés, hijo.

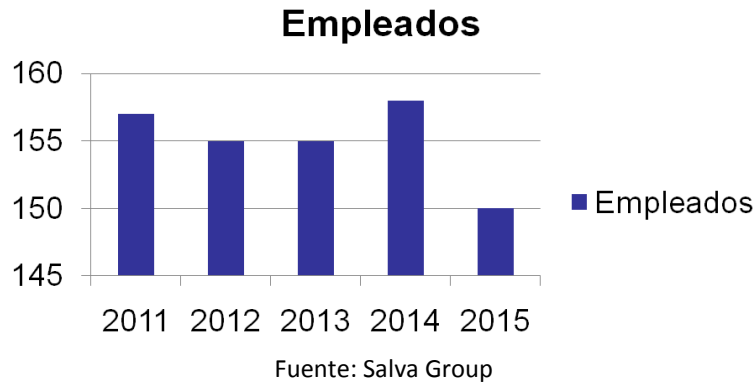
La búsqueda de nuevos nichos ha llevado a Salva a dirigirse a nuevos mercados como el de la distribución minorista y el de la hostelería y la restauración, en la actualidad, la distribución de la cifra de negocios por sectores presentada en la Ilustración 3 muestra el gran peso de la gran superficie.

Ilustración 3. Distribución del negocio por grandes sectores cliente 2015.



Fruto de estas estrategias, en 2015 año aún de crisis, Salva ha aprobado nuevas inversiones para ampliar su actividad. En concreto, se va a abordar una nueva ampliación de la planta de más de 3.000 metros cuadrados de superficie, la incorporación del corte de chapa por láser y una sala de demostración nueva para permitir que los clientes que visiten Salva puedan hacer sus pruebas, con sus harinas y productos en los hornos antes de comprarlos.

Ilustración 4. Gráfico de evolución de empleados



El futuro de la empresa ante un sector abierto

Cuando mira al entorno, la empresa ve hoy su sector como un sector abierto. Abierto a los cambios y a nuevas tendencias. Desde esta perspectiva, la familia está también abierta a contar con externos para incorporar los criterios de mercado en sus decisiones empresariales y familiares. Esta opinión ajena a la familia y libre de intereses puede ser de gran ayuda en los momentos en los que puedan plantearse problemas, en particular cuando hay familiares que trabajan en la empresa.

- *“Ver la óptica del negocio es lo primero, debemos aprovechar los efectos positivos y minimizar los negativos que tiene el ser empresa familiar. Para ello, es importante tener las reglas de juego claras. Por eso tenemos un consejo de administración desde el 74, y de eso hace ya 42 años. Al principio celebrábamos una Junta Anual, luego vino la elaboración de un pequeño protocolo hecho entre nosotros con un consejero independiente, y finalmente lo hemos ampliado contando con la asesoramiento de Oteic, incorporando nuevas generaciones, porque el anterior se quedaba pequeño y vimos que se habían levantado expectativas que no habían quedado resueltas del todo...”* – David Llordes, Director General de Salva Group.

La creación de los órganos no es la principal dificultad del proceso. Ahora y de cara al futuro, lo importante es mantener su funcionamiento y una operativa seria del equipo de trabajo. Considerado con rigor, este foro ha aportado a los propietarios de Salva la tranquilidad de saber que hay un espacio de diálogo y comunicación en el que las cuestiones que en un momento concreto puedan inquietar serán abordadas.

- *“Lo que hacemos de manera sistemática es mantener reuniones. El día a día al final te come, por eso es importante establecer una agenda y comprometerte con la dinámica del consejo. Esto da credibilidad a los órganos y a las decisiones que se toman en ellos. Además, de esta forma, la gente sabe que tiene un foro, lo que le permite estar más tranquila, porque hay un cauce en esa dinámica sostenible”* – David Llordes, Director General de Salva Group.

Para mantener abierta la presencia de las generaciones siguientes en la empresa familiar, se ha establecido un programa de formación a la tercera generación. Con este fin, se ha alcanzado el compromiso de financiar a los miembros de la cuarta generación la formación relacionada con temas de empresa.

- *“Se ha planteado como una formación en grupo ad-hoc. Una especie de formación ‘In Company’ que se celebra los viernes por la tarde y los sábados a lo largo de unas ocho jornadas. Claramente se ve que estas acciones unen a la familia.”* – David Llordes, Director General de Salva Group.

En relación al sector panadero, éste ha pasado del back office al front office con el pan congelado o precocido. Esto ha supuesto una revolución en el sector del pan y el nuevo modelo de negocio ha derivado en una guerra de precios del pan precocido congelado.

Ilustración 5. Horno de pizzas de Salva Group



Fuente: Salva Group

En este contexto, la aparición de grandes operadores industriales ha supuesto un aumento de la concentración del sector, en el que el panadero artesano ha quedado desplazado. En España, a diferencia de lo que ocurre en Francia, por ejemplo con el concepto de “boulangerie”, la panadería artesana no se ha protegido. En el país galo, la identificación como “boulangerie” exige que el pan se amase en el propio establecimiento. En España, en general, los panaderos artesanos no han evolucionado, y ofrecen un pan común a un precio medio, lo cual no es competitivo ante un supermercado cuyo pan, aunque sea estándar, tiene un precio muy bajo.

Lo dicho puede resultar paradójico frente a la aparente proliferación de puntos de venta, pero si se observa con cuidado se ve que son establecimientos que no amasan, sólo hornean. Por esta razón, la panadería artesana de estrato medio ha caído muchísimo más que en Francia. En este contexto, los intereses comunes de panaderos nóveles y de la empresa confluyen y estos panaderos artesanos que se inician cuenta en la empresa con apoyo financiero y asesoría para la adquisición de equipos.

Hoy Salva es un grupo fabricante de maquinaria y material de panadería dirigido a segmento Premium con una estrategia generalista que obliga a tener cuidado con los avances que se planteen. Por eso, de cara al siguiente plan estratégico la cuestión es visualizar cómo será la empresa dentro de cinco o diez años, en qué puede cambiar y qué debe mantener. Las alianzas con empresas locales que les complementan es una opción ya probada y que se siguen planteando a futuro. Los mercados conquistados son una oportunidad para profundizar en ellos y los fallidos como Estados Unidos, donde en un tiempo tuvieron éxito pero cuyos distribuidores cerraron, son espacios de venta potenciales a reconsiderar.

Tras la entrevista, en la visita a la empresa, el Director General nos muestra unas instalaciones productivas amplias y renovadas, donde podemos ver hornos preparados para ser expedidos a todo el mundo en espera de su turno de salida. Al acabar, una vez fuera, el calor no da tregua y los coches que circulan en la carretera que pasa delante de la empresa, siguen en dirección a la frontera con destino a toda Europa...